

···
外卖盈利
核心方法
···

外卖运营实战指南

—— 开店、运营、推广，一本书学会外卖经营 ——

饿了么商家学院 勺子课堂◎编著



人民日报出版社

外卖运营实战指南

—— 开店、运营、推广，一本书学会外卖经营 ——

饿了么商家学院 勺子课堂◎编著

人民日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

外卖运营实战指南 / 饿了么商家学院, 勺子课堂编著.

— 北京: 人民日报出版社, 2018.2

ISBN 978-7-5115-5311-9

I. ①外… II. ①饿… ②勺… III. ①饮食业—经营管理—指南 IV. ①F719.3-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第025270号

书 名: 外卖运营实战指南
作 者: 饿了么商家学院 勺子课堂

出 版 人: 董 伟
责任编辑: 林 薇 张炜煜

出版发行: 人民日报出版社

社 址: 北京金台西路2号

邮政编码: 100733

发行热线: (010) 65369527 65369846 65369509 65369510

邮购热线: (010) 65369530 65363527

编辑热线: (010) 65369514

网 址: www.peopledaily.com.cn

经 销: 新华书店

印 刷: 河北鹏润印刷有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16

字 数: 250 千

印 张: 19

印 次: 2018年4月第1版 2018年4月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5115-5311-9

定 价: 58.00 元



毫无疑问，这是一个到家餐饮服务来临的时代。外卖行业从无到有，催生了一个三千多亿元人民币的市场，用户就餐习惯和消费方式正在发生深刻的变化，数百万餐饮企业投入外卖大潮中，在新的餐饮生态圈重获新生，外卖业务蒸蒸日上。

近年来，餐饮到店业务出现不同程度的下滑，而外卖到家服务作为到店业务的有益补充，正在高速成长，许多品牌商家的订单及营业额都呈现出几何级数的增长，外卖已经成为人们继到店、做饭后的第三种常规就餐方式。外卖作为餐饮到店消费的重要延伸，将传统的餐饮行业互联网化，改变了餐饮业的市场格局。

对于许多餐饮企业来讲，外卖突破了餐饮堂食模式在时间和空间上的局限，外卖独有的全时段消费模式拉长了餐厅的营业时长，方圆数公里的即时配送让美好生活触手可得。因此，外卖业务大大增加了传统餐饮企业的营业收入。在食材成本、租金及人力费用等几大餐饮成本费用并未大幅增加的情况下，外卖收益极大提升了餐饮商户的边际利润。

我们欣喜地看到，许多国际知名品牌、大型连锁企业与时俱进，拥抱变化，在新一轮的机遇中，积极探索互联网外卖运营模式，并将多年实体经营的经

验高度融合，大放异彩，实现了外卖业绩倍增。与此同时，一些年轻的创业者拥入外卖大潮，在这个庞大而年轻的新餐饮生态圈里创新发展，后来居上，他们的产品迅速被线上用户所接受和喜爱。

随着餐饮 O2O 的深入发展，我们认为外卖的人口红利还未充分释放，到 2020 年，外卖用户将达到 6 亿。中国餐饮行业的外卖渗透率与国际水平相比，也有很大的差距，外卖市场空间巨大。一个企业的进步必然来自社会需要和用户需求，外卖餐品的创新研发、到家服务的个性化演绎、大数据驱动下的精细化营销，餐饮品牌品质的高度聚焦，都在顺应大势，重塑餐饮行业的格局！如何顺应时代变革，富有前瞻性地 O2O 领域快速布局，是摆在品牌餐饮企业面前的重要课题。了解餐饮外卖行业规则，提高进店率、下单转化率、复购率，都值得餐饮商家深入研究。越来越多万单店铺的产生都有共同的本质：差异化定位、精细化运营及品牌品质形象打造。而传统餐饮品牌想要进军外卖业，无须就外卖业务重新研发产品，也不能全然照搬线下固有的模式及惯性思维，针对外卖业务的新消费场景，餐品小份化和套餐化势在必行！如何迎合消费者需求，优化产品及用户体验，让外卖成为餐厅真正的盈利渠道，当中也有很多战略上的思考及战术上的落地执行。

而这本书所能给予的，除了让你快速摸清外卖市场，以及对各类行业现象提供解读，更多的是通过对外卖模式进行深入挖掘，探索及总结出更多属于外卖人的生意经及方法论，引出商家的更多新思路，从而让每一个外卖商家的努力，都能被这个时代所尊重！

最后，很感谢促成这本书顺利出版的所有专家学者及工作人员，但真正成就这本书价值所在的，并不是饿了么，而是千千万万已经深耕在外卖市场一线的餐饮品牌及优秀商家，用他们生动、鲜活的案例，为你讲述，外卖这个现象级的时代里所发生的属于商家们的故事。

做大事的方法，就是看准一件小事，把它越做越大。

是为序。

饿了么副总裁 黄念



自序二

外卖三段论是这么解释外卖发展历程的：第一阶段：线下门店吃好了记住老板号码，打电话叫外卖；第二阶段：有各种各样订餐平台，哪个便宜订哪个；第三阶段：外卖品牌深入人心，用户挑着吃。最终那些在整体品质、包装、口感、服务、售后等方面领先一步的外卖餐饮品牌将获得胜利。

2018年，正是第二阶段迈向第三阶段的关键。众多的商家、第三方媒体、培训机构已经认识到这一点，正在快速往此风口靠拢。

外卖是一件小事，它小到以润物细无声之态渗入人们的常态生活中，改变国人的生活方式。它已经成为日常聚会、探索美食的另一种方式，懒人经济正在彻底改变世界。越来越多有远见的商户开始大力投入外卖，同时也驱动平台在海量用户拥入后，进行更合理的分流引导，加速技术创新，把美食在最短时间从商户经由骑手，送到用户手上。

外卖又是一件大事，在商户端，它在传统餐饮中有越来越高的渗透率；在用户端，在线支付用户越来越多地成为外卖用户。外卖对于餐饮企业来说是更大的挑战和机会。在这样的大环境趋势下，餐饮企业如果滞后布局或不加快创新，就会举步维艰。原先的门店选址、定价策略和客情维护手段似乎

在线上外卖平台都不一样，这意味着传统餐饮企业又要经历一个漫长的学习和探索过程。然而我们看到，有的人在探索的路上倒下或者放弃，但更多的人正在寻找事半功倍的方法。

这本书，就在帮助大家一起探索外卖事半功倍的方法。

我们在某次大型商户调研中看到，商户学习外卖知识最多的渠道还是一线业务员，其次才是传统媒体 / 新媒体，最后才有互相的交流和学习。然而一线业务员和第三方媒体都不能系统化快速完善、更新外卖玩法，饿了么商家学院顺势站到了这样的风口之上。无论是对业务员的培训和辅导，还是对商家外卖认知技能的升级，以及线下同行从业者的学习和交流，我们都在不断探索，并将新的需求不断演化成课程、文稿、直播、培训等形式。希望通过这样的形式，也能以润物无声的方式，赋能给商户，为中国外卖行业的快速发展，贡献自己的绵薄之力。

优秀的品牌创始人共性特质是持续不断学习、对餐饮和外卖行业有深刻的认知、对平台玩法和消费者有独到的见解。这几个认知包含如下六个方面。

1. 线上生意在中国民生环境中的渗透愈来愈强烈，线上支付用户和外卖商户持续不断拥入，加速培育和促进了外卖市场裂变。

2. 外卖产品（包含美食产品和平台产品）的不断升级进化——更易于外卖环境的美食和点餐的产品体验，这里又包含了手机 APP 的便捷性：商家接单、物流算法的准确性等各方面产品的体验，促使了商家必须跟上外卖知识体系和概念的革新，多数跟进和升级的商家已在最近一年的外卖大战中站稳脚跟。

3. 商家市场竞争的白热化，外卖寡头时代初露端倪。小型商家如果不想在此被冲击和淘汰，必须升级自己的认知。包括以上提到的概念认知，运营知识体系的升级，后厨和成本、财务、供应链等系统化管理的认知。同时，在外卖市场，品牌化、影响力的持续提升将为商家带来强大的边际效益，包括品牌视觉升级，品牌公益提升影响力，异业合作提升曝光和消费者认知。

以上这些，已经在优秀的外卖品牌中得到验证，我们希望有更多的商家能认识到这些，提升自己。所以，线上赋能和学习，知识体系的搭建，已变成我们很重要的一个目标。

从团购时代开始，再到到家服务，online To offline 的概念已经被大众熟知和接受，外卖作为此种体验最快速的方式，以 Everything 30' 的方式连接万物，当时代的大趋势到来，作为供应端源头的商家素质、运营水平、意识的参差不齐，大大影响了行业发展的效率。我们曾多次走访淘宝大学的核心团队——这家中国电商 B 端培训“黄埔军校”，培育出了无数高市值的电商公司。我们希望下一个五年，商家把握住外卖崛起的最好机会。由于外卖基于地理位置的特性，线下覆盖面不够全，线上培训又多是分散的垂直技能。我们希望餐饮行业能够有一个系统指导外卖的知识体系。这本书，就是对这个知识体系的最好阐释。

2018 年，随我们一起，探索中国餐饮外卖运营之道，为中国餐饮改革，献出一份力。

饿了么商家学院院长 周洁锋



推荐语

必胜客宅急送要在竞争激烈的外卖市场中保持领先优势，只有不断地在变化中谋求快速发展。在跟饿了么的合作中，我们结合了自身品牌优势、产品创新能力和对消费者的洞察，和饿了么一起为顾客创造了更好的体验，在外卖业务上做了进一步的突破。这本书希望给品牌商家带来更多思考。

——必胜客（中国）总经理 蒯俊

创新变革，以客为先，美食，便利，超值。任何餐饮品牌的市场行为，须以顾客为中心，坚持为你而做、为你而送，才能把服务做到顾客心里，数字化，外送，未来，为顾客带来快乐的享受。推荐本书，经营以人为本。

—— 麦当劳（中国）COO 林慧蓉

做外卖行业很简单，汉堡王也没有什么时髦的，其实真真正正就是两个字“坚持”，坚持你做的行业，坚持做好吃的外卖，坚持做安全的外卖，要对顾客体验负责。所以推荐这本书没有别的理由，用饿了么最大局的角度和最真实的商家案例告诉你，你之所以应该继续坚持做外卖，是因为你现在做

得不够好，你在将来，还能做得更好！

——汉堡王（中国）CEO Umit Zuvin

外卖已成为餐饮业生存必须经营的重要“渠道”，为了迎合消费者在外卖餐饮上的需求，菜品与包装改造及产品精细化运营，是经营外卖的一种“泛能力”，然而，想做好外卖，持续赢得消费者在外卖上的高满意度，依旧充满挑战。所以我推荐这本书，感谢饿了么及众多大品牌同行对外卖进行系统性讲解运营，这是给予餐饮界的一个福利。

——China F&B Group CEO 许惟抡

这几年好多知名的餐饮品牌在残酷的市场竞争中失去了往日的风采，业务量不断萎缩；但也有一些品牌如重获新生，生意蒸蒸日上。《外卖运营实战指南》将为你揭开其中的奥秘，帮你找到机遇，把握时机，成为赢家！

——棒约翰（中国）总经理 龚克俭

互联网加快了这个社会的信息流通速度，一个由消费者主导的“舌尖外卖”时代已经来临，本书开启了外卖时代新篇章。

——小南国创始人 王慧敏

传统餐饮如何从被动沦陷到主动拥抱，互联网不仅改变了我们的生活，也改变着我们的态度。

——避风塘创始人 叶锡铭

可预见，外卖将是餐饮人几百年来最大的风口，站上这个风口，中国餐饮人就可以实现十亿、百亿的梦想。如何站上风口？饿了么总结提炼的这些翔实案例，给所有想做好外卖的餐饮人指明了方向。在产品、运营、品牌营销上，有很多创新的实战方法，让餐饮人可以少走很多弯路，具有很强的实战指导意义。

——金百万创始人 邓超

曾有人问我，你认为现在餐饮业发展的最大障碍是什么？我说是急功近利，是浮躁，是沉不下心。我们一直讲“天人合一”，应用到企业发展上，就是人要按客观规律办事。这本《外卖运营实战指南》很好地将餐饮企业外卖运营当中的客观规律进行沉淀、凝结，希望能助力与和合谷理念、目标一致的商家同行，一起成长、合作共赢！

——和合谷创始人 赵申

本书通过再现新餐饮业的真实案例，对新餐饮业进行了深刻的探讨和分析。如今，新餐饮低价红利期已经过去，什么样的模式才能在未来激烈的竞争中脱颖而出，一直是我思考的问题，本书让我温故而知新，得到很多新的启发。

——乐凯撒创始人 陈宁

餐饮人在对传统传承的过程中，也在不断探究行业创新的增长点。外卖无疑是这个时代最诱人的蛋糕，但也是一个百家争鸣的无形战场。如何抓住

机遇、杀出重围，这本书应该能给餐饮人一些行之有效的方向指引。

——望湘园创始人 陈丽

如何成为一位优秀的餐饮外卖管理者？一本好书可以改变命运——《外卖运营实战指南》从外卖小白到外卖大咖，每个核心环节都清晰地进行了梳理，理论与实际案例相结合，更容易懂，你值得关注！

——曼玲粥店创始人 邓公断

很多同行和准同行都思考过，做餐饮的关键点是什么，我认为餐饮运营是最重要的竞争壁垒，成功运作一个品牌需要系统性地抓好门店运营、产品运营的每一个细节。本书详细传授新餐饮运营技巧，是新餐饮人必读必练的基本功课。

——小蛮椒麻辣烫创始人 郭博楠

感谢饿了么为创业者，以及为热爱餐饮的人提供了一个很好的创业平台，成就了很多人的创业梦。香肠公主作为一个年轻的品牌，在发展的路上，特别强调虚心请教的重要性，相信这本书能够给新生代餐饮者别样的启发。

——香肠公主创始人 林谦

三年前我创立了魏蒸，从电商转向餐饮，不停地变革升级，从餐饮小白到外卖行业具有影响力的品牌之一。很感谢本书，专业的外卖运营知识，详

细的案例剖析，让新餐饮人在外卖行业走得更稳健、更踏实，深耕细作，开花结果。

——魏蒸创始人 魏英明

3年前，还是一名IT记者的时候，我问张旭豪：“你认为未来外卖市场占餐饮行业比重有多大？”他回答：“至少20%以上。”今天外卖市场势如破竹正在慢慢逼近这个曾经不敢想象的数字。餐饮行业经营的马太效应因外卖而变得更明显。而餐饮品牌把外卖做好也正在成为“刚需”。这本书在饿了么与勺子课堂团队的共同努力下编写完成，更多干货、更多案例，将是你外卖经营的“红宝书”。

——勺子课堂 & 掌柜攻略 创始人/CEO 宋宣

第一章 前世今生：搭上互联网顺风车的外卖行业

- 一、时代背景：传统餐饮行业的局限性 / 003
- 二、借助外力：互联网行业的蓬勃发展 / 007
- 三、发展现状：外卖平台对餐饮行业的影响 / 012

第二章 前期准备：磨刀不误砍柴工

- 一、开启生意：选对路子才能开好店 / 023
- 二、知识储备：了解开店流程 / 030
- 三、设备装配：外卖软件使用指南 / 037
- 四、新手攻略：四步玩转外卖平台 / 045

第三章 店铺包装：细节决定成败

- 一、产品打造：菜品是门大学问 / 053
- 二、店名设置：好的店名让人过目不忘 / 062
- 三、店铺包装：这是一个看脸的世界 / 068
- 四、菜品视觉：巧妙抓住食客的心和胃 / 076
- 五、周边包装：菜品之外的用心也能博得用户好感 / 083

第四章 出餐管理：提高营业额的重要环节

- 一、流程设置：打造高效的外卖动线 / 103
- 二、优化生产：将出品流程标准化 / 108
- 三、后厨改造：设计一间适合外卖的厨房 / 116

第五章 用户管理：沟通是解决问题的桥梁

- 一、客户培养：不同维度吸引新客户 / 127
- 二、维系客户：维护老客户与培养新客户一样重要 / 134
- 三、用户评价：从反馈的信息中获取战略灵感 / 141
- 四、客户服务：贯彻在售前、售中、售后的客户服务 / 147

第六章 成本控制：节支降本是一门艺术

- 一、结构梳理：成本的主要构成部分 / 155
- 二、店面成本：根据外卖与堂食的占比来选址 / 161
- 三、物料成本：供应商的选择很重要 / 166
- 四、人力成本：巧妙分配使人员利用更加合理 / 171
- 五、定价技巧：你必须掌握的生意经 / 176

第七章 数据管理：流量的监控必不可少

- 一、区域分析：商圈决定你的客流 / 187
- 二、用户分析：人口密度、人均收入、男女比例等决定你的客流和经营策略 / 195
- 三、竞品分析：竞争力决定你的回头客 / 201
- 四、流量分析：优化平台流量的“三板斧” / 206

第八章 物流优化：高效的配送让外卖如虎添翼

- 一、最后一公里：物流品质升级引领外卖市场进阶 / 219
- 二、配送效率：全面提升外卖行业服务水平 / 225
- 三、配送搭配：灵活选择自配送和平台配送 / 232

第九章 营销策划：品牌宣传是提升业绩的利器

- 一、前期调查：通过分析用户群体量身定做营销方案 / 243
- 二、线上营销：不同规模的外卖餐厅适合的营销方式不同 / 249
- 三、地推活动：线下活动也是外卖营销的有力手段 / 259
- 四、借力热点：摆对姿势才能在节日营销中脱颖而出 / 269
- 五、价格营销：打造爆款为小店引流 / 280

第一章

前世今生：搭上互联网顺风车的外卖行业

伴随着互联网特别是移动互联网的飞速发展，人们的生活观念和方式都发生了极大的改变。从电脑购物、网络打车到手机叫餐，互联网已经渗入人们生活的方方面面。在这样的情况下，借助互联网转型升级就成了许多传统行业的首要任务。餐饮行业也不例外，“互联网+外卖”这种线上线下的订餐模式开始被越来越多的人认可，这也为一些中小型餐饮企业创业者提供了搭上互联网顺风车的便利条件。

